



Enap

Escola Nacional de Administração Pública

Diretoria de Formação Profissional e Especialização

Coordenação-Geral de Especialização

Celso Romão Batista

**Contribuições da gestão por competências quanto à alocação de pessoas no 2º
Centro de Geoinformação**

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado como parte dos requisitos
para obtenção do grau de Especialista
em Gestão Estratégica de Pessoas.

Aluno: Celso Romão Batista

Orientadora: Professora Doutora Maria
Júlia Pantoja Britto

**Brasília – DF
Março/2018**

Contribuições da gestão por competências quanto à alocação de pessoas no 2º Centro de Geoinformação

Autor: Celso Romão Batista

Instituição do autor: 2º Centro de Geoinformação

Há três caminhos para o fracasso:

1. Não ensinar o que se sabe (generosidade mental);
 2. Não praticar o que se ensina (honestidade moral); e
 3. Não perguntar o que se ignora (humildade inteligente).
- (Beda)

Resumo analítico

O artigo realiza um estudo sobre a atual forma de alocação de servidores no 2º Centro de Geoinformação (2º CGEO) baseada apenas em quantidades disponíveis em cargos e funções e não em perfis de competências previamente mapeados, com o intuito de verificar se esse modelo de alocação tem contribuído para a alta rotatividade e evasão de servidores do 2º CGEO para outros órgãos da Administração Pública Federal, a qual se destaca como a questão central da pesquisa.

A metodologia utilizada foi a descritiva com a utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados por meio de questionários semiestruturados, análise documental e bibliográfica sobre o assunto.

A pesquisa evidenciou as deficiências de desempenho funcional geradas pela forma tradicional de alocação de pessoas sob a ótica dos servidores alocados, bem como um levantamento de proposições e reflexões que coadunam com a perspectiva da gestão por competência, a qual tem demonstrado ser uma tecnologia apropriada para a alocação de servidores no âmbito da Administração Pública.

Palavras chaves: alocação de pessoas, gestão por competências e gestão estratégica de pessoas

Resumen analítico

El artículo realiza un estudio sobre la actual forma de asignación de servidores en el 2º Centro de Geoinformación (2º CGEO) basada sólo en cantidades disponibles en cargos y funciones y no en perfiles de competencias previamente mapeados, con el fin de verificar si ese modelo de asignación ha contribuido a la alta rotatividad y evasión de servidores del 2º CGEO a otros órganos de la Administración Pública Federal, la cual se destaca como la cuestión central de la investigación.

La metodología utilizada fue la descriptiva con la utilización de técnicas estandarizadas de recolección de datos por medio de cuestionarios semiestructurados, análisis documental y bibliográfico sobre el asunto.

La investigación evidenció las deficiencias de desempeño funcional generadas por la forma tradicional de asignación de personas bajo la óptica de los servidores asignados, así como un levantamiento de proposiciones y reflexiones que concatena con la perspectiva de la gestión por competencia, la cual ha demostrado ser una tecnología apropiada para la asignación de servidores en el ámbito de la Administración Pública.

Palabras claves: *asignación de personas, gestión por competencias y gestión estratégica de personas*

1. Introdução

O alinhamento das competências dos servidores às reais necessidades e requisitos dos cargos e funções da organização exerce influência, tanto na eficácia dos resultados institucionais, quanto nos níveis de desempenho e de qualidade de vida dos integrantes do órgão. Portanto, o mapeamento de competências torna-se essencial à modernização dos processos de gestão de pessoas no setor público.

Não obstante, várias organizações no âmbito da administração pública ainda trabalham com processos tradicionalmente estabelecidos, como por exemplo, a alocação de pessoas. Diante disso, emerge a seguinte questão central:

Porque a alocação de servidores baseada apenas em quantidades disponíveis em cargos e funções e não em perfis de competências previamente mapeados, tem contribuído para a alta rotatividade e evasão de servidores do 2º CGEO para outros órgãos da Administração Pública Federal?

As possíveis reflexões e debates aqui propostos em torno dessa situação-problema poderão auxiliar na identificação de caminhos para a retenção de talentos e na melhoria do desempenho funcional por meio de alocação de servidores de forma mais efetiva.

Por fim, o objetivo geral do artigo é analisar como a gestão por competências pode contribuir para o aperfeiçoamento da sistemática de alocação de militares do 2º Centro de Geoinformação (2º CGEO) por meio de uma pesquisa quali-quantitativa com a finalidade de evidenciar os inconvenientes gerados pela forma tradicional de alocação de pessoas.

2. Justificativa

O artigo se justifica no contemporâneo cenário social, político e econômico brasileiro, no qual o Tribunal de Contas da União tem apontado a alta materialidade de custos da governança de pessoas e recomendado enfaticamente o mapeamento dos perfis de competências com vistas à modernização dos processos de gestão de pessoas na administração pública. Aliado a isso, constata-se a busca por uma maior transparência das ações governamentais, bem como, da participação da sociedade que está cada vez mais exigente na prestação de serviços públicos de qualidade.

Nesse sentido, para que organização militar (2º CGEO) preste um serviço adequado é essencial que haja um alinhamento entre o perfil de competências do servidor e os requisitos demandados pelo posto de trabalho a fim de mitigar a evasão de talentos e a baixa produtividade.

3. Método de Pesquisa

Os objetivos desta pesquisa formam operacionalizados por meio de análise documental e bibliográfica sobre gestão por competências na Administração Pública Federal, complementada com questionários semiestruturados sobre a percepção dos integrantes do órgão (2º CGEO) quanto ao processo de alocação na referida unidade organizacional. Assim, o estudo tem uma importante implicação prática, qual seja a apresentação de proposições para o aperfeiçoamento do sistema de alocação de militares no âmbito do 2º CGEO, por meio da perspectiva da gestão por competência.

A metodologia utilizada quanto a sua finalidade é a descritiva, pois foram utilizadas técnicas padronizadas de coleta de dados sobre a percepção da alocação de militares no 2º CGEO, para fins de compará-la com o modelo de gestão por competência, no que tange à alocação de pessoas no serviço público.

Quanto aos meios para se chegar aos objetivos propostos neste trabalho, desenvolveu-se uma pesquisa bibliográfica sobre os assuntos abordados, a fim de fundamentar o estudo de caso desenvolvido na organização.

A amostra da pesquisa é composta por militares da área técnica (engenheiros de cartografia, de computação, sargentos de topografia, de saúde e de manutenção de viaturas). E ainda, por militares da área administrativa (oficiais e sargentos).

4. Revisão de Literatura

4.1 A evolução da Administração Pública Federal no cenário brasileiro

Os marcos-históricos da Administração Pública no Brasil passam necessariamente por três fases: Administração Pública Patrimonial (antes da revolução de 1930), Administração Pública Burocrática (em 1938 com a criação do Departamento de Administração dos Serviços Público – DASP) e a Administração Pública Gerencial (a partir da década de 50 em diante).

A criação do DASP foi o primeiro passo do governo para dar um caráter meritocrático ao serviço público com a constituição de carreiras baseadas no mérito, criação de sistemáticas de classificação de cargos e a estruturação de quadro de pessoal.

Apesar da criação do DASP em 1930, a reforma administrativa somente se torna efetiva com a publicação do Decreto nº 200, de 25 de fevereiro de 1967, o qual estabelece os princípios de planejamento, descentralização, delegação de autoridade, da coordenação e controle, bem como a descentralização funcional, transferindo as atividades para autarquias, fundações e sociedades de economia mista (ENAP, 2006).

Nos anos 70, por meio da Lei Federal nº 564 é instituído o Plano de Classificação de Cargos, atual Plano Geral de Cargos do Poder Executivo (PGPE), criado pela Lei nº 11.357/2006, além disso, também é criado o Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal (SIPEC) com a finalidade de mostrar um panorama dos recursos humanos no setor público federal, tendo como funções básicas a classificação e redistribuição de cargos e empregos, o recrutamento e a seleção, o cadastro e a lotação, o aperfeiçoamento e a legislação de pessoal (ENAP, 2006).

Nas décadas de 80 e 90 são criados dois sistemas – Sistema Integrado de Administração de Recursos Humanos (SIAPE) e o Sistema Integrado de Administração Financeira do Governo Federal (SIAFI) - os quais se tornaram as bases oficiais do governo federal com relação a informações contábeis, orçamentárias, financeiras e de pessoal. Basicamente, os sistemas organizaram e mostraram a real situação de recursos humanos e financeiros do poder executivo (ENAP, 2006).

A partir de 1995 com a implantação do Plano Diretor de Reforma do Estado (PDRAE) no governo de Fernando Henrique Cardoso, o setor público brasileiro passa a adotar o modelo de Administração Pública Gerencial como forma de reduzir as disfunções burocráticas do modelo anterior, sendo desta forma “mais voltada para o cidadão e para a sociedade do que para a burocracia” e, com isso, “dar à gestão pública as características da gestão contemporânea – de excelência ou de classe mundial – sem, contudo ferir sua essência pública” (LIMA, 2009, p. 2).

Cabe destacar que, apesar da adoção do modelo de Administração Pública Gerencial, isso não significa que as demais formas de administração pública (patrimonial e burocrática) foram totalmente superadas, haja vista, haver até hoje práticas de nepotismo e de corrupção em todos os níveis da federação brasileira, pode-se citar, por exemplo, a recente Operação Nacional Contra a Corrupção, a qual identificou várias irregularidades em órgãos municipais e estaduais, tais como: desvio de dinheiro, pagamento de propinas, superfaturamento de produtos e serviços, utilização de empresas fantasmas, lavagem de dinheiro, compra de sentenças, sonegação fiscal e enriquecimento ilícito de agentes públicos.

Soma-se a isso, em nível federal, a Operação Lava Jato, a qual evidenciou o envolvimento de outros países da América Latina, em um dos maiores esquema de desvios de recursos públicos com a participação de membros administrativos da empresa estatal petrolífera Petrobras, de empresários de grandes empresas brasileiras (Andrade Gutierrez, Odebrecht, Camargo Corrêa, OAS, UTC, Engevix, Mendes Junior e Queiroz Galvão) e parlamentares do alto escalão do governo brasileiro.

4.2 A gestão por competência para seleção e alocação de pessoal no contexto das organizações públicas

No contemporâneo cenário da administração pública gerencial o conceito de gestão por competência tem ganhado relevância em decorrência das crescentes mudanças impostas pela moderna sociedade da informação ao longo da evolução da Administração Pública Federal. Isso ganhou materialidade com a publicação do Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006 – o qual orienta os órgãos e entidades a buscarem a adequação das competências requeridas dos servidores aos objetivos das instituições, com a implementação da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal – PNDP.

Nesse sentido, a literatura sobre a gestão por competência segundo Aquino (2000) se desdobra em três correntes: (1) da administração estratégica; (2) da sociedade e do trabalho; e (3) da gestão de recursos humanos.

A primeira corrente é defendida pelos autores Prahalad e Hamel (1995), Hill e Jones (1998) os quais tratam a aplicação do conceito de competência no nível macro de gestão da organização como um todo. O conceito compreendido, aqui, é o da competência essencial, definida como um conjunto de conhecimentos, habilidades, tecnologias e sistemas físicos, gerenciais e de valores difíceis de serem limitados pela concorrência, gerando valor distintivo, percebido pelos clientes e conferindo, portanto, vantagem competitiva para a organização.

Esses autores entendem que as pessoas nas organizações são detentoras de competências essenciais. Assim, cabe a organização a adequada seleção, bem como o aprimoramento das competências essenciais, ou seja, a eficiente alocação de talentos na condução dos processos organizacionais da instituição.

Já a segunda corrente da sociedade da educação e do trabalho, apresenta como principais autores: Zarifian (1999), Ropé e Tanguy (1997) e Hidrata (1997). Em sentido geral, os autores desta abordagem aplicam o conceito de competências, na educação e no trabalho, como a necessidade de se buscarem novas fórmulas que permitam instigar as capacidades de inovação, adaptação e aprendizagem, adequadas aos requisitos do desenvolvimento econômico atual, caracterizado pelo rápido avanço tecnológico e pela constante exigência de incrementar a produtividade.

A terceira corrente trata da gestão de recursos humanos que tem como parte autores como Whiddett e Hollyforde (1999), os quais defendem a aplicação do conceito de competência para integrar as atividades de gestão de recursos humanos, por meio do seu uso nos processos de

seleção, treinamento, avaliação e remuneração. Para esses autores, o conceito de competência está associado: (a) às descrições das tarefas e resultados do trabalho, que permitam medir a habilidade do indivíduo em obter um desempenho compatível com os padrões requeridos pela organização; (b) às prescrições dos comportamentos esperados dos indivíduos no ambiente de trabalho; ou (c) a uma associação das duas anteriores.

Nessa perspectiva, seguem os autores Brandão e Guimarães (2001), com a utilização de um modelo de gestão de recursos humanos, baseado nas competências, o qual implica que a organização planeje, selecione, desenvolva e remunere recursos humanos, tendo como foco as competências essenciais.

A gestão dessas competências deve estar alinhada ao planejamento estratégico da instituição de forma a coordenar os esforços individuais à concretização da visão de futuro da organização. Essa visão apresenta um ponto futuro desejado, a intenção estratégica da organização, a orientação das políticas e ações, e ainda a ação de mitigar a lacuna existente entre as competências internas (atuais) e aquelas necessárias ao alcance dos objetivos organizacionais.

Há ainda, outro estudo que serve de referencial teórico para o artigo que é o trabalho proposto por Leme (2005), que classifica as competências em técnicas e comportamentais. Para ele, as competências técnicas são as aprendidas por meio da educação formal, e as competências comportamentais, são aquelas ligadas à personalidade do indivíduo. Em síntese, as competências técnicas envolvem as capacidades que o indivíduo adquiriu ao longo do processo de ensino-aprendizagem, ou seja, aquelas que constam do seu currículo profissional.

Sua mensuração pode ser constatada por meio de testes práticos e de entrevistas como, por exemplo, os concursos públicos de provas ou de provas e títulos, em conformidade com o prescrito no art. 37, II da Constituição Federal de 1988. As competências técnicas são denominadas de inteligência intelectual (QI), elas se relacionam com a quantidade de conhecimento acadêmico e formal que o indivíduo adquiriu em decorrência de sua formação acadêmica. Por outro lado, as competências comportamentais podem ser explicadas como as atitudes e os comportamentos compatíveis com as atribuições a serem desempenhadas.

De acordo com Leme (2005), essas competências são subjetivas e consideradas como o diferencial competitivo do profissional. Também conhecidas como inteligência emocional (QE), ligam-se ao grau de integração, envolvimento e de reações, do indivíduo, ao meio em que está inserido, como, por exemplo, habilidades como criatividade, proatividade, capacidade de agregação de grupos de pessoas, flexibilidade, automotivação, comunicação, empatia, entre outras atitudes.

Ademais, os estudos de Daniel Goleman, nos anos 90, sobre a inteligência emocional (QE) evidenciaram que os profissionais mais bem-sucedidos eram aqueles que detinham um alto QE em detrimento do quociente intelectual (QI), que mede apenas os conhecimentos e habilidades do indivíduo, os quais não consideram as suas atitudes que são as capacidades comportamentais essenciais para manter o equilíbrio psicológico do servidor no ambiente de trabalho.

Em suma, os diversos estudos apresentados demonstram que há um elo que une todos eles: o reconhecimento da contribuição das pessoas no trabalho e no resultado para a organização. Pode-se entender que, além de outras medidas, a valorização das competências de cada profissional é um passo primordial para aquelas instituições, interessadas em crescimento contínuo, atinjam seus objetivos de forma sistêmica, integrada e estratégica.

4.3 A seleção e alocação de pessoas na perspectiva da gestão por competência

De acordo com Rabaglio (2004), a gestão é o ato administrar, organizar, planejar e liderar um projeto, pessoas de uma equipe ou uma organização. Em síntese, pode-se afirmar que a gestão por competência é o conjunto das diversas maneiras de gerenciar as competências organizacionais e individuais.

O tema gestão por competência teve suas primeiras pesquisas na década de 1970 com David McClelland que, já em 1973, publicou o resultado de seu trabalho, sobre mensuração de competências e inteligência, na revista *American Psychologist*, criou-se assim, possibilidades para outras pesquisas e estudos (GRAMIGNA, 2006).

Nos anos de 1980, as escalas de competências, baseadas no estudo de perfis em organizações de países variados, foram definidas. Essas escalas incluíram indicadores de desempenho, que ultrapassavam o conhecimento da tarefa: as habilidades necessárias e as atitudes favoráveis. O detalhamento dos diversos perfis, correspondentes a postos de trabalhos variados, contribuiu para a implantação de projetos e planos de treinamento e desenvolvimento por competências, além da orientação dos processos seletivos. (GRAMIGNA, 2006). Ainda, segundo Gramigna (2006), a primeira “onda” das competências gerou um processo efetivo e sistematizado – a entrevista de incidentes críticos, que se fundamenta na técnica de investigação, a qual compara os comportamentos usuais das pessoas no seu cotidiano, aos daquelas consideradas como excelentes em suas funções.

Essa confrontação teve como finalidade verificar a adequação do perfil profissional de um servidor ao perfil de competências demandadas pelo cargo, função ou posto de trabalho, por

meio de uma avaliação por desempenho. A gestão por competência, além de ser usada na avaliação por desempenho, também envolve outros subsistemas de Administração de Recursos Humanos, tais como: seleção e alocação de pessoal, treinamento, remuneração. Dentre eles, o presente artigo se deteve na alocação de pessoas sob a perspectiva da gestão por competência.

A alocação de pessoas por competência engloba a verificação das competências que devem ser preenchidas pelo servidor. A diferença entre a competência exigida pela função e a oferecida pelo servidor, a qual se chama lacuna ou *gap* de competência.

Segundo Leme (2005), caso exista lacuna, podem-se obter três situações: 1º, na expectativa da função (não existe *gap*); 2º, abaixo da expectativa para a função (existe *gap*); e 3º, acima da expectativa para a função (existe *gap*). Assim, cada uma dessas situações deve ser avaliada de forma criteriosa. No caso de não existir *gap*, há a necessidade de estimular esse profissional, para que não fique acomodado. No caso de um profissional encontrar-se com atribuições abaixo das exigidas para o desempenho da função, se torna premente a intervenção da equipe (ou profissional) de treinamento, para que se desenvolvam as capacidades deficitárias.

Noutro sentido, em que haja um profissional que possua capacidades acima das necessidades exigidas para a função, deve haver o adequado estímulo para que este profissional enfrente novos desafios. Isso pode ocorrer por meio de delegação de novas atribuições ao cargo, ou ainda por meio da mudança de função.

Como a gestão por competência é um processo de aperfeiçoamento contínuo, haja vista o contexto contemporâneo de constantes mudanças em que esta inserida a Nova Administração Pública, assim deve-se acompanhar o desenvolvimento dessas novas atribuições demandadas, para que seja possível canalizar e integrar todos os recursos materiais, principalmente de pessoas, a fim de manter o alinhamento com os objetivos organizacionais de forma estratégica.

Já Rabaglio (2004) apresenta as vantagens da seleção por competências em comparação com os demais métodos. Destacam-se: uma seleção com mais foco, mais consistente na identificação de comportamentos relevantes para a vaga; melhor adequação do profissional à organização e à função a ser desempenhada, com redução de *turnover* e aumento da retenção de talentos; o fortalecimento de parceria entre área de seleção e clientes internos; maior clareza na coleta de dados sobre a situação do candidato, com maior veracidade das informações relatadas por ele.

Apesar dessas vantagens, o modelo de competências pode apresentar dificuldades na sua implantação, que começam desde a dificuldade de obter a adesão da alta direção, com o descompromisso para sensibilizar o público-alvo, até a aceitação do modelo como um programa

que envolva toda a organização, conhecidos como problemas de venda de patrocínio, conforme Gramigna (2006). Tal autora destaca ainda, os problemas técnicos (relacionados com mapeamento de competências da organização, por meio de ferramentas adequadas, ausência de planos de gerenciamento destas informações); os problemas de planejamento (descontinuidade das ações, por falta de previsão financeira, implantação do modelo de forma desordenada, visão restrita do modelo, falta de estratégias para gerir as mudanças, dificuldades para entender as intervenções iniciais na cultura da empresa e ausência de planos de sucessão e projetos de aproveitamento dos talentos) e, por último, os problemas culturais (predominância de estilos gerenciais centralizadores e personalistas, incompatíveis com a filosofia do modelo, o costume de agir “apagando incêndios” e a adoção de postura competitiva pelas equipes em relação a seus pares).

Para não fracassar na implementação de um modelo de competências, todos os esforços dos gerentes e colaboradores devem estar centrados em um programa que envolva toda a organização.

Assim se a organização busca uma efetiva alocação de seus servidores por meio da gestão por competências deverá observar os passos descritos por Rabaglio (2001), que compreendem: 1º, formar parceria com a área requisitante; 2º, buscar indicadores concernentes ao cargo; 3º, retirar de cada indicador as competências necessárias para eficácia; 4º, construir grupos de competências semelhantes; 5º, definir acepção de cada competência ou do grupo de competências; 6º, partilhar e confirmar, com o requisitante, as definições das competências.

Por fim, a alocação sob a perspectiva da gestão por competência passa, necessariamente, por uma mudança cultural, conceitual e sistêmica da maneira de se pensar administração de recursos humanos, assim ela deverá ter como premissa o alinhamento das políticas e práticas de gestão de pessoas com a estratégia da organização e a gestão do conhecimento.

5. Contexto organizacional estudado

O atual Serviço Geográfico do Exército é coordenado pela Diretoria de Serviço Geográfico (DSG) e por suas Organizações Militares Diretamente Subordinadas (OMDS): 1º Centro de Geoinformação – 1º CGEO (Porto Alegre – RS), 2º Centro de Geoinformação – 2º CGEO (Brasília – DF), 3º Centro de Geoinformação – 3º CGEO (Olinda – PE), 4º Centro de Geoinformação – 4º CGEO (Manaus – AM) e o 5º Centro de Geoinformação – 5º CGEO (Rio de Janeiro – RJ).

A missão institucional do 2º CGEO é estar em condições de apoiar na produção cartográfica em todo o Território Nacional e preparado para produção e manutenção de softwares destinados à manipulação e disseminação dos produtos geoespaciais elaborados pela Diretoria de Serviço Geográfico (DSG).

Em linhas gerais, o 2º CGEO está organizado em duas grandes áreas: uma administrativa e outra técnica. Destaca-se que a área técnica é composta por oficiais de engenharia de cartografia e de computação, oriundos do Instituto Militar de Engenharia (IME), e por sargentos de topografia oriundos da Escola de Instrução Especializada (ESIE), ambas as instituições sediadas no Rio de Janeiro-RJ.

Por sua vez a área técnica está dividida em: Companhia de Cartografia, Seção de Ensino, Seção de Projeto de Radiografia da Amazônia (Mapeamento da Amazônia) e do Sistema de Informação Geográfica (SIG), o qual se desdobra em duas vertentes, o *SIGDesktop* que é uma plataforma de produção cartográfica digital e o *SIGWeb* que é a plataforma de disseminação de informações geográficas por meio da internet, a qual tem uma interface on-line de mapas com o usuário por meio do Banco de Dados Geográficos do Exército (BDGEx).

Cabe destacar ainda que, a utilização dessa plataforma tem uma série de aplicações práticas em benefícios da sociedade brasileira tais como: definição de áreas endêmicas (Ministério da Saúde), controle de área de desmatamentos ou queimadas (IBAMA), controle das ocupações irregulares de terrenos rurais (INCRA), e ainda nas questões de ocupações urbanas (Ministério das Cidades), dentre outras aplicações.

Já a área administrativa está dividida em: Companhia de Comando e Apoio (CCAp), Seção de Pessoal (S1), Seção de Informações (S2), Seção de Planejamento da Instrução Militar (S3), Seção Administrativa (S4), que esta subdivida em subseções de Finanças, de Almoxarifado e de Aquisições, Licitações e Contratos e por último a Seção de Comunicação Social (S5).

De acordo com a legislação interna do Exército Brasileiro as ocupações de cargos são feitas por meio do Quadro de Cargos Previstos (QCP), o qual distribui os cargos de acordo com a formação militar em consonância com a hierarquia no âmbito da organização.

Nesse sentindo, o 2º CGEO por ser uma organização militar essencialmente técnica teve seu foco de alocação dos cargos da área técnica em detrimento da área administrativa, o que fez com que tivessem que remanejar servidores da área técnica para a área administrativa para suprir as demandas da atividade meio da organização militar. Essa adaptação provavelmente seja um dos fatores que contribuíram para um baixo desempenho e insatisfação desses servidores, bem como ampliou a falta de alinhamento das competências aos processos de trabalho das seções da

área administrativas, haja vista que esses servidores não estavam adequadamente capacitados para o desempenho das funções administrativas.

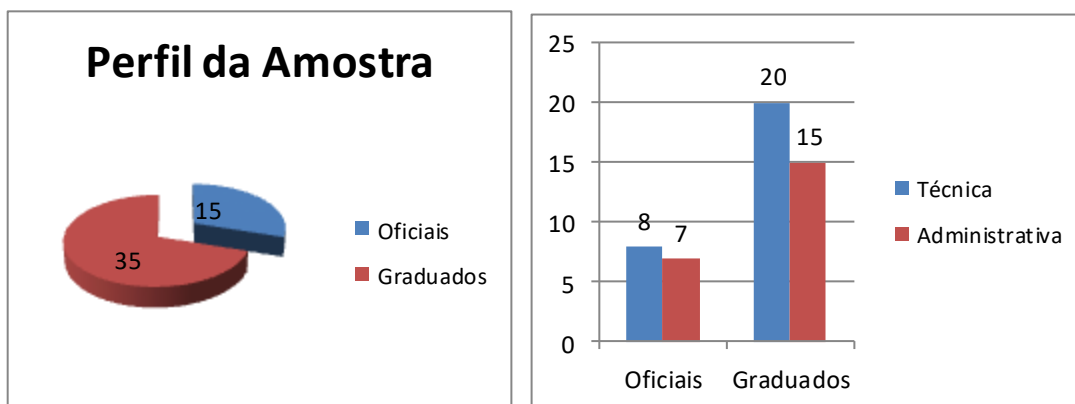
6. Metodologia

Com a finalidade de captar a percepção de servidores militares do 2º Centro de Geoinformação quanto à alocação de pessoas foram aplicados 50 (cinquenta) questionários semiestruturados de forma aleatória em oficiais (capitães e tenentes) e graduados (subtenentes e sargentos) das diversas seções que compõem a área administrativa e a técnica da instituição militar. Assim, formou-se uma amostra quanti-qualitativa do universo pesquisado, a qual está caracterizada por meio de gráficos e tabelas que expõem o perfil e as percepções dos servidores sobre a análise em questão.

7. Apresentação e análise dos resultados

Questões sobre alocação

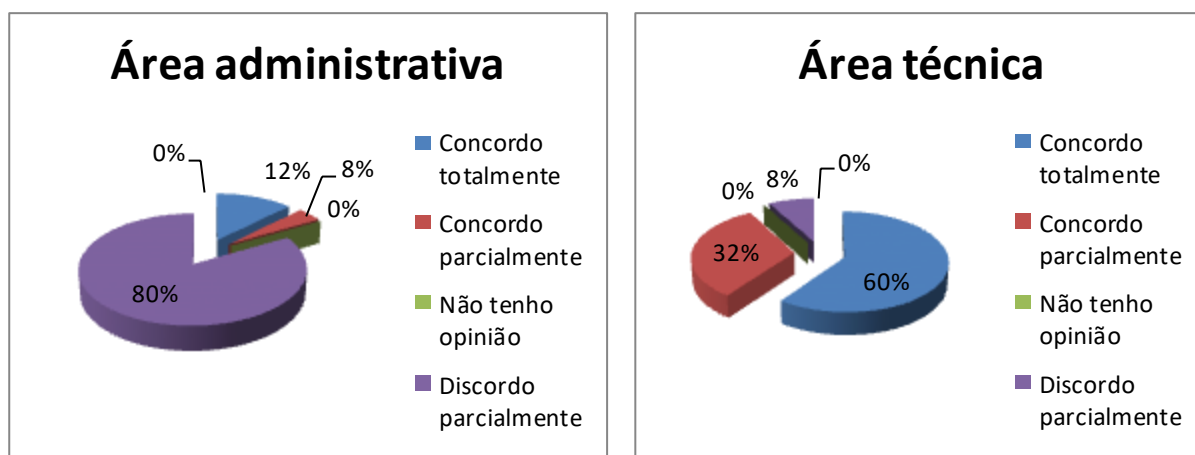
Gráfico nº 1: Universo da pesquisa (2º CGEO)



Fonte: Dados da pesquisa

O perfil da amostra do universo pesquisado de acordo com o gráfico nº 1 é composto de 15 (quinze) oficiais e de 35 (trinta e cinco) graduados distribuídos pelas diversas seções das áreas técnicas e administrativas do 2º CGEO de forma a garantir a representatividade do universo pesquisado.

Gráfico 2: A sua designação para o atual cargo/função considerou a sua capacitação técnica para exercê-lo (a) de forma plena, ou seja as competências que aplicam no dia a dia do trabalho condizem com o seu perfil profissional e capacidade técnica demandada pelo cargo?



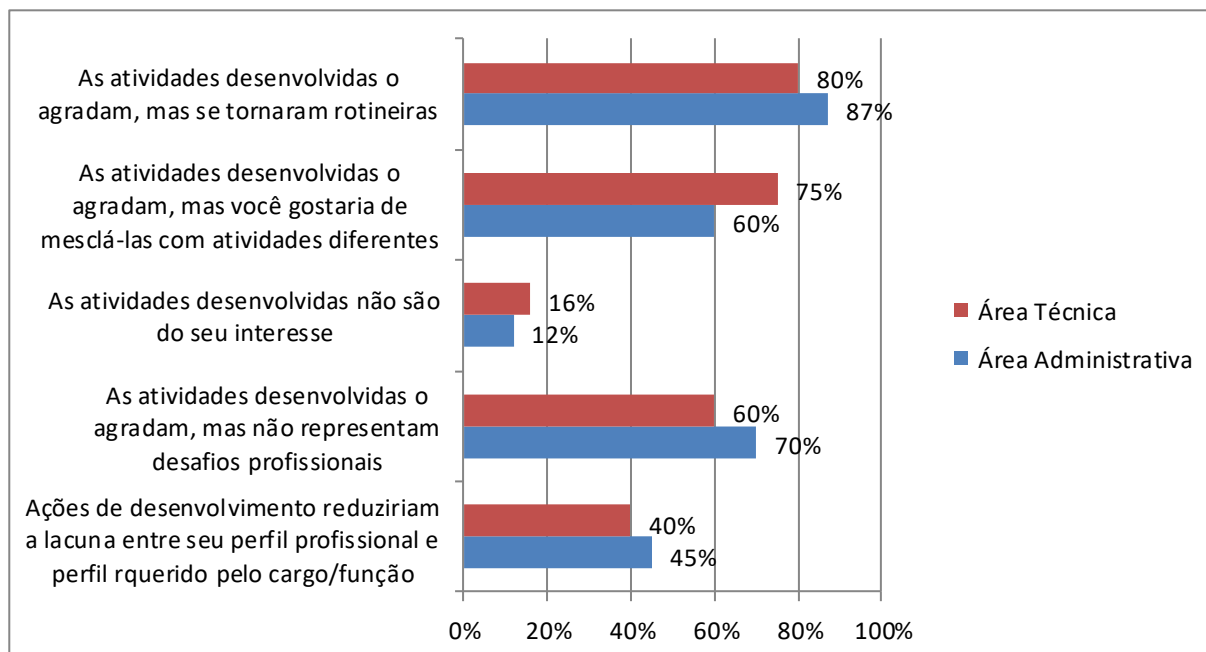
Fonte: Dados da pesquisa

Na área administrativa a discordância de 80% dos entrevistados demonstra a falta de alinhamento entre o perfil profissional e as competências demandadas pelo cargo. Essa situação na qual se utilizou servidores das áreas técnicas para suprir a falta de servidores na área administrativa provavelmente tenha contribuído para um percentual tão alto de discordância.

O remanejamento dos servidores da área técnica para a área administrativa sem a devida seleção e treinamento desconsiderou as competências essenciais desses servidores para o desempenho das funções administrativas. Para autores como Prahalad e Hamel (1995) as pessoas nas organizações são detentoras de competências essenciais, assim cabe aos gestores à adequada seleção, bem como o aprimoramento das competências essenciais, ou seja, a eficiente alocação de talentos na condução de processos de trabalho da instituição.

Nesse contexto, Rabaglio (2004) ressaltam diversas vantagens da seleção por competências em comparação com os demais métodos. Como por exemplo: uma seleção com a clara identificação de comportamentos relevantes para o cargo, melhor adequação ao órgão, redução de *turnover* e aumento da retenção de talentos.

Gráfico 3 – Percepção dos servidores quanto à alocação nas seções do 2º CGEO e quanto à possibilidade de desenvolvimento de suas competências.



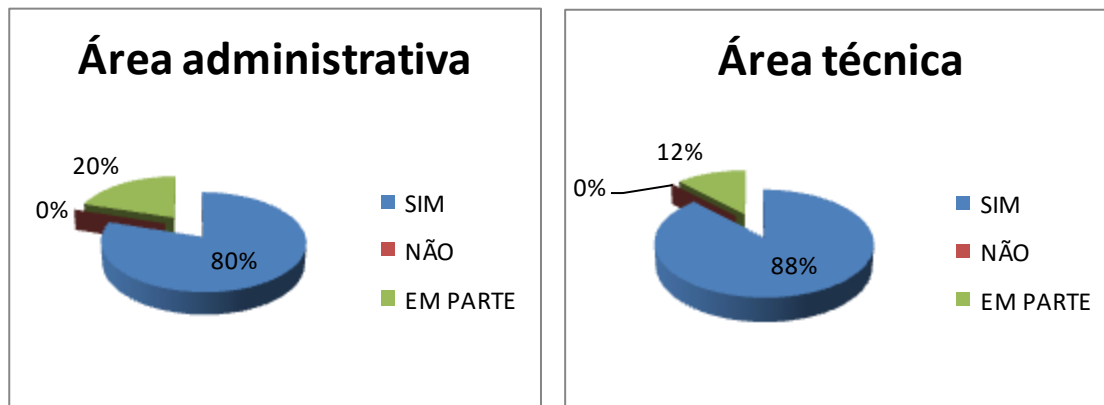
Fonte: Dados da pesquisa

O gráfico 3 demonstra que, acima de 50% dos entrevistados relataram que apesar das atividades desenvolvidas os agradarem, elas se tornam rotineiras ou gostaria de mesclá-las com outras atividades ou ainda desempenhar atividades que representem desafios. Esses dados indicam para os gestores a necessidade de realizar constantes rodízios de funções, a fim de dinamizar e aperfeiçoar o desempenho dos servidores nas funções.

Assim, por meio da diversificação das ações do servidor se amplia a percepção do seu papel no órgão e a sua capacidade criativa. Com isso, reduz-se a alienação e a desmotivação causadas pelo trabalho repetitivo e burocrático. De acordo com Leme (2005) que classifica as competências em técnicas e comportamentais.

Ele entende que as competências técnicas adquiridas ao longo do processo aprendizagem não sejam suficientes para promover um alto desempenho, há que também se considerar as competências comportamentais, pois são elas que geram o diferencial competitivo do profissional, essas competências comportamentais são também conhecidas como inteligência emocional por ser ela responsável pelo grau de interação e integração do servidor, assim como o comprometimento com o desenvolvimento de suas atribuições na condução dos processos de trabalho na instituição.

Gráfico 4: Você tem pleno conhecimento sobre como suas atividades profissionais podem impactar os resultados da sua seção e do 2º CGEO?

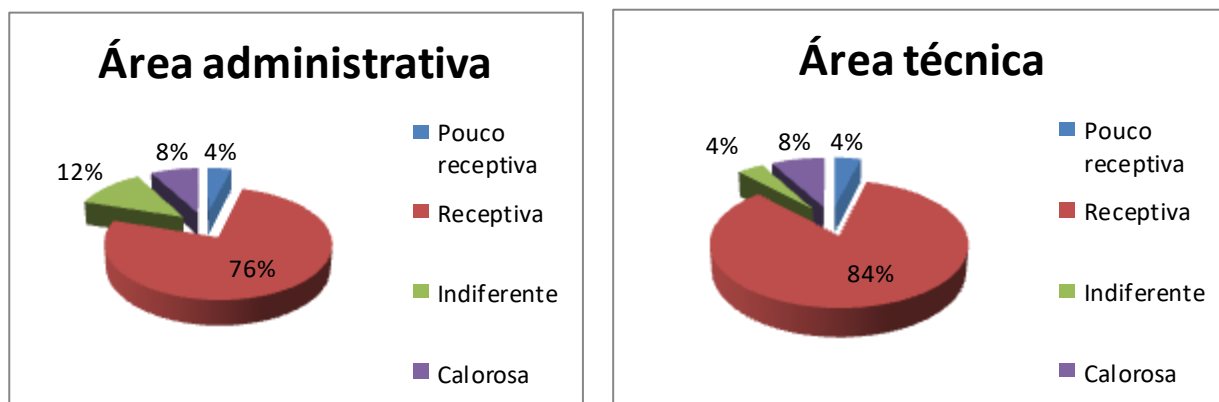


Fonte: Dados da pesquisa

A pesquisa demonstra que a maioria dos servidores, seja da área administrativa (80%) ou da área técnica (88%) têm conhecimentos sobre o impacto de suas atividades profissionais nos resultados da instituição, entretanto, há necessidade de que as competências individuais estejam alinhadas aos objetivos estratégicos das organizações por meio do mapeamento de competências em nível estratégico, a fim de que a alta administração possa efetivamente gerenciar o desempenho de seus servidores e, por conseguinte o desempenho da instituição.

Questões sobre integração

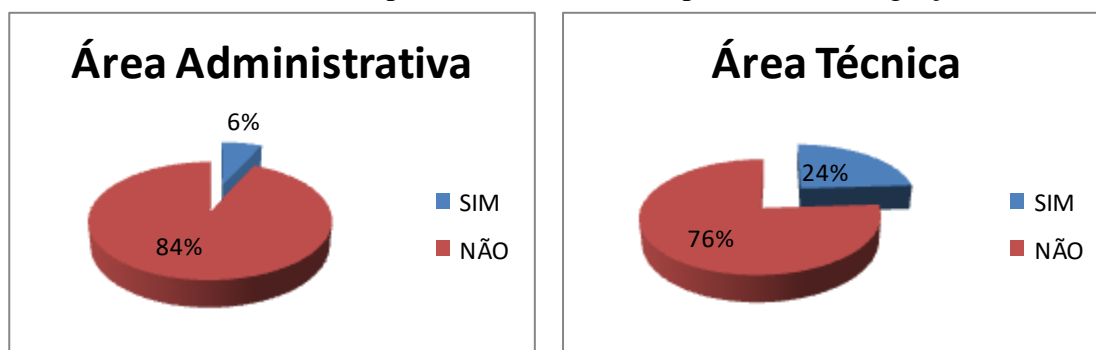
Gráfico 5. Ao ingressar em sua seção de alocação você foi recebido pelos gestores e demais colegas de forma:



Fonte: Dados da pesquisa

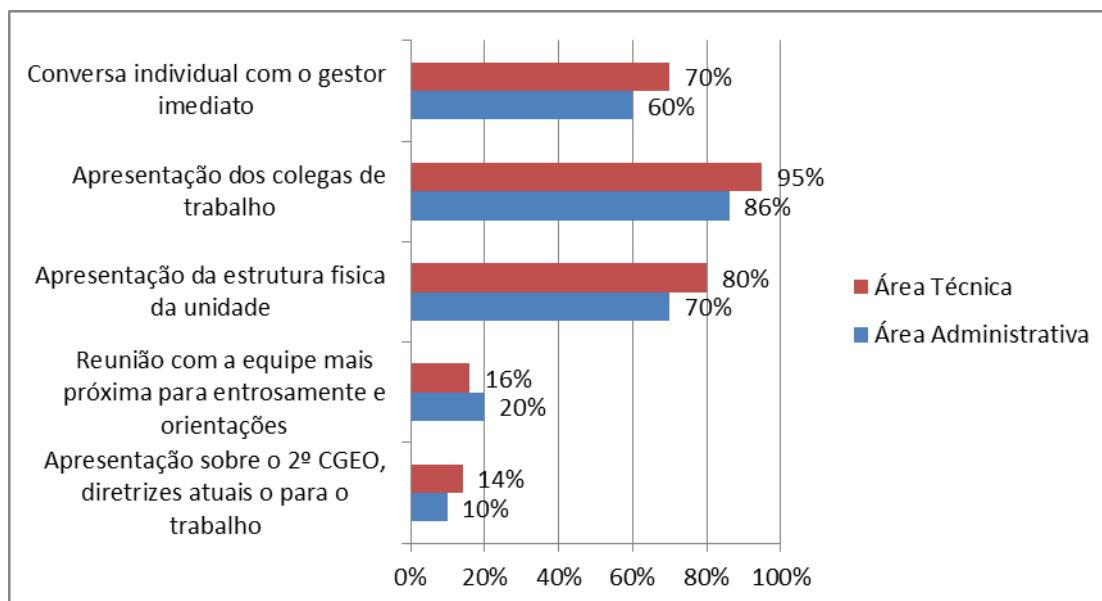
A pesquisa mostrou que nas duas áreas do 2º CGEO, os recém-chegados foram bem recebidos. Isso é o primeiro passo para a integração dos servidores ao local de trabalho, entretanto, há outras iniciativas que poderão consolidar essa integração como, por exemplo: o acompanhamento por um tutor durante a fase de adaptação do novo servidor, treinamento para estimular o enfrentamento de novos desafios e a identificação de comportamentos relevantes para a ocupação do cargo, todavia conforme ficou evidenciado por meio do gráfico 6 abaixo, em média 80% dos entrevistados da pesquisa afirmaram não terem sido acompanhados por um tutor durante o processo de integração inicial.

Gráfico 6: Você foi orientado por um tutor durante o processo de integração inicial?



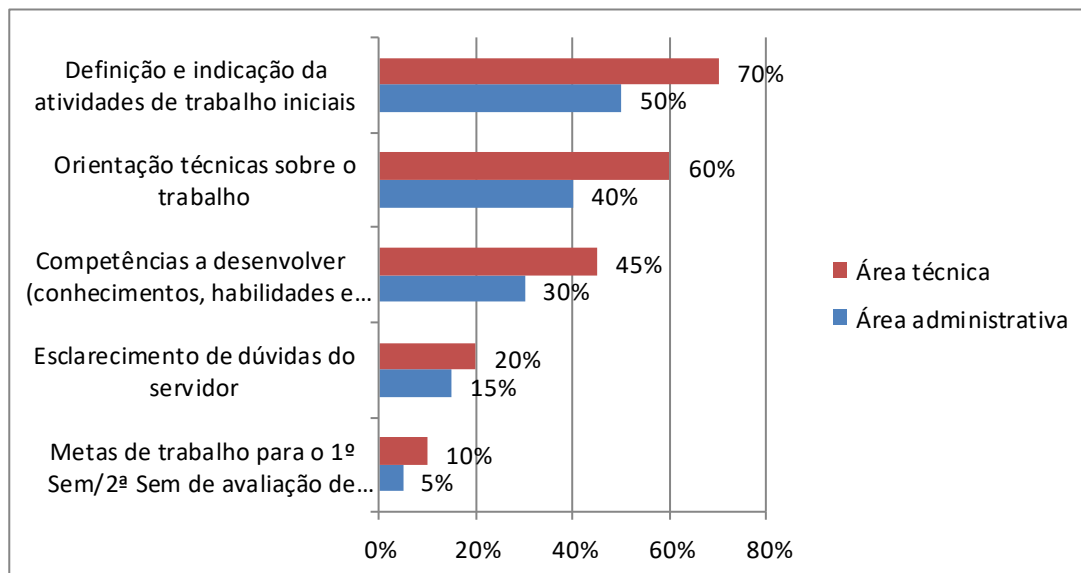
Fonte: Dados da pesquisa

Gráfico 7 - Dentre as atividades listadas, quais foram adotadas para integrá-lo à unidade ?:



Fonte: Dados da pesquisa

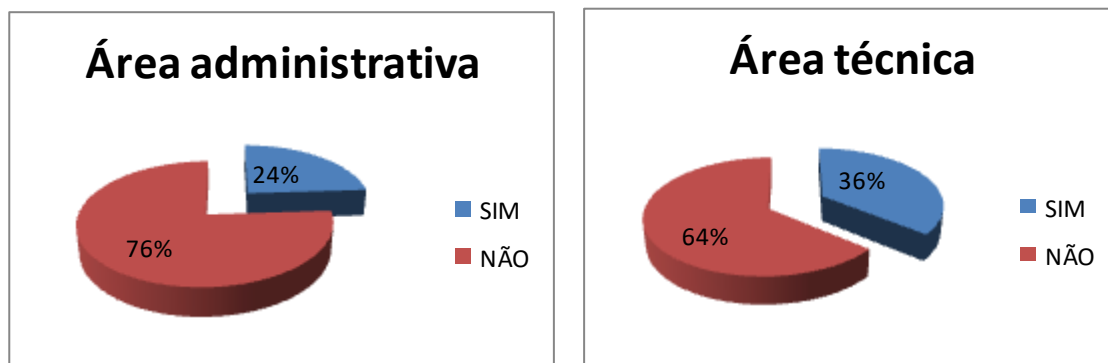
Gráfico 8: Caso você tenha marcado a alternativa “conversa individual com o gestor imediato”, indique a(s) alternativa(s) que retrate(m) os tópicos da conversa:



Fonte: Dados da pesquisa

O gráfico 7 demonstra que cerca de 60% (área administrativa) e de 70% (área técnica) afirmaram que tiveram como forma para integrá-lo a conversa individual com gestor. Nesse sentido, o gráfico 8 analisou os tópicos dessa conversa, na qual se destacou o baixo percentual na definição de metas de trabalho para o 1º semestre e/ou 2º semestre de cada ano, na área administrativa (5%) e na técnica (10%), o que reforça a necessidade dos gestores definirem previamente a pactuação de metas para os dois semestres do ano seguinte, para que os esforços individuais dos servidores estejam integrados e alinhados com os objetivos estratégicos da instituição.

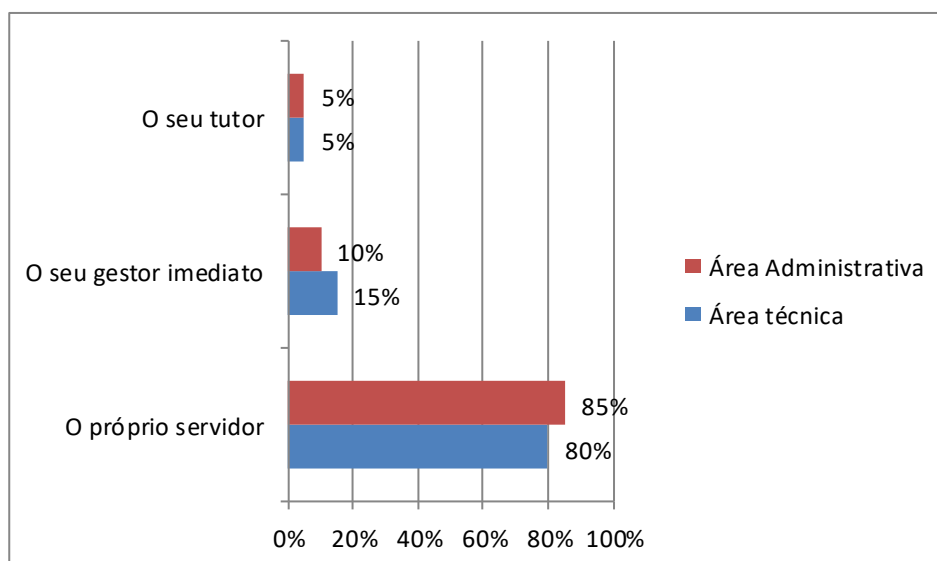
Gráfico 9: Nestes primeiros meses de trabalho, foram identificadas as suas necessidades de desenvolvimento?



Fonte: Dados da pesquisa

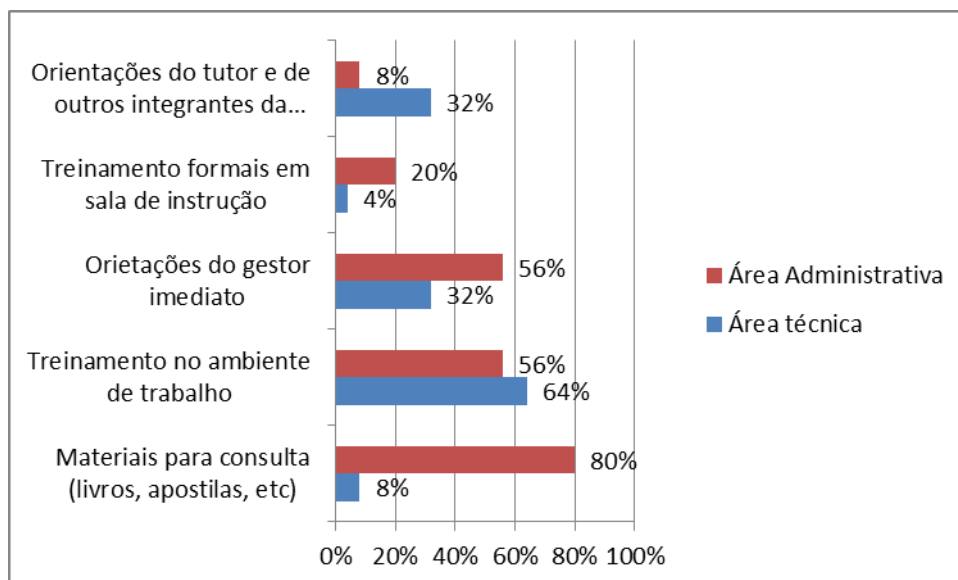
Percebe-se pelo gráfico 9, que tanto na área administrativa (76%), quanto na área técnica (64%) há um percentual significativo, no qual as necessidades de desenvolvimento não foram identificadas pela chefia imediata e que de acordo com o gráfico 10, essas necessidades acabaram sendo identificadas pelo próprio servidor durante a realização de suas atividades. Rabaglio (2001) entende que para seja efetiva a alocação dos servidores por meio da gestão por competência devem observar alguns passos: 1º) formação de parceria com a área requisitante; 2º) buscar os indicadores concernentes ao cargo; 3º) retirar de cada indicador as competências necessárias para eficácia; 4º) agrupar as competências semelhantes; 5º) definição da acepção de cada competência ou grupo de competências e 6º) o compartilhamento e a confirmação com o requisitante as definições de competências.

Gráfico 10: Quem identificou as suas necessidades de desenvolvimento?



Fonte: Dados da pesquisa

Gráfico 11: Quais ações de desenvolvimento foram realizadas com o intuito de sanar suas necessidades de integração e capacitação?



Fonte: Dados da pesquisa

Observa-se pelo gráfico 11 que as ações de desenvolvimento para minimizar as necessidades de integração e capacitação dos servidores se deram em maior percentual por meio do uso de materiais para consulta, em particular na área administrativa (80%), o que reforça a evidência de que as necessidades de desenvolvimento foram identificadas pelo próprio servidor como demonstrado pelo gráfico 10.

Nesse sentido, cabe destacar a importância da realização de um diagnóstico das competências existentes e daquelas necessárias a instituição por meio de um mapeamento das competências essenciais a fim de identificar as lacunas de competências e assim mitigá-las ou eliminá-las, pode-se desta forma, ainda estabelecer metas e indicadores de desempenho por meio da elaboração de um plano de capacitação dos servidores em conjunto com um sistema de gestão de desempenho. Segundo Leme (2005) a alocação de pessoas por competência engloba a verificação das competências que devem ser preenchidas pelo servidor.

Assim a diferença entre a competência exigida pela função e a oferecida pelo servidor será a lacuna que necessita ser gerenciada pela organização.

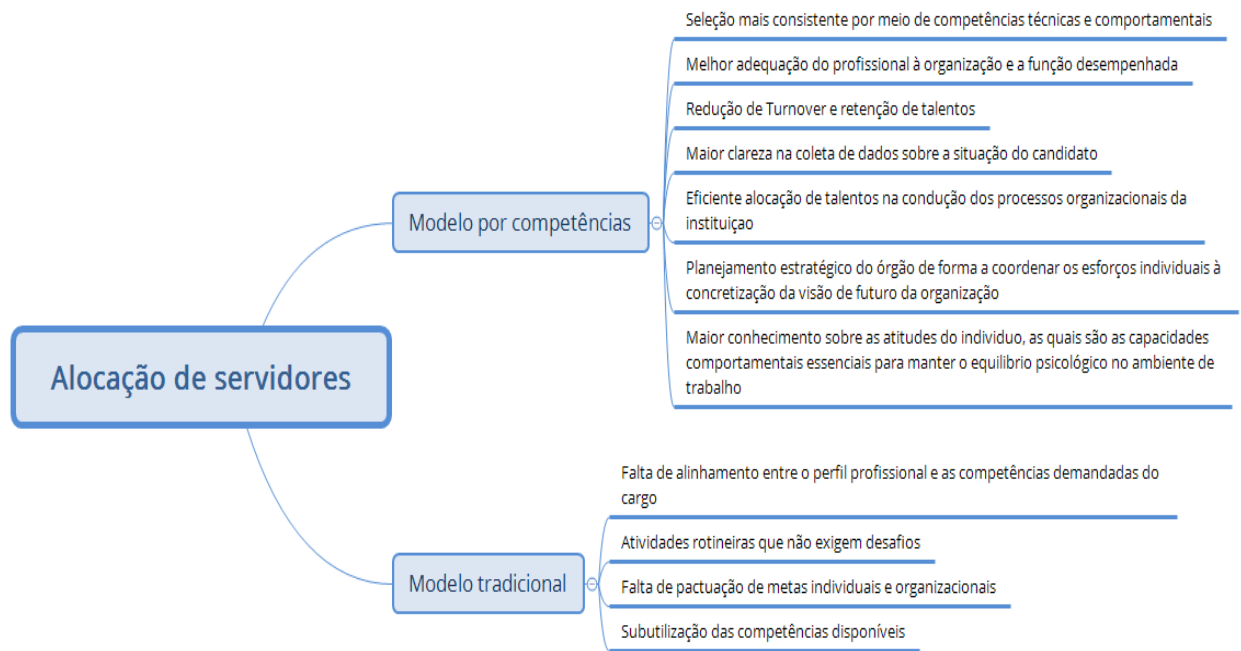


Figura 1: Elaborada pelo autor

O mapa mental da figura 1 confronta os dois modelos de alocação de pessoas (por competência e o tradicional) bem como, as características de cada um observadas nesse estudo. O modelo tradicional apresenta-se limitado por focar apenas nas competências técnicas sem considerar as competências comportamentais, as quais influenciam diretamente na motivação e no desempenho dos servidores.

Para Leme (2005) serão essas competências subjetivas que irão determinar o diferencial competitivo do profissional, pois é por meio das atitudes que se medem os comportamentos essenciais de um servidor no ambiente de trabalho, bem como a maneira como ele lida com os conflitos e adversidades próprias das relações humanas que são sobremaneira complexas e dinâmicas.

Nível de satisfação e expectativas de desenvolvimento

Tabela 1: Como você se sente com relação às competências que você apresenta e às atividades que você executa hoje no 2º CGEO? Justifique.

**ANÁLISE DAS FALAS DOS ENTREVISTADOS
ELABORAÇÃO DO CORPUS INICIAL
(Corpus – texto corrido)**

“Em alguns momentos sou subutilizado, simplesmente por falta de conhecimento organizacional do meu chefe da área técnica” Gosto da parte burocrática da seção, solicitação, aquisição e controle do material. Só não me adapto muito bem a parte dos sistemas existentes. “Há necessidade de computadores mais adequados, disponibilidade de impressora, internet satisfatória e necessidade de um auxiliar”. “Competências profissionais não são aproveitadas.” “A execução das atividades competentes a seção são comprometidas pela sobrecarga de funções devido à falta de pessoal, ainda assim, são executadas por pessoal dedicado.” “Executo minha tarefa com empenho, porém não estou na minha área de formação” “Gostaria de exercer outras funções, além da vetorização, pois é um trabalho muito repetitivo.” “Gostaria de realizar atividades que estimulassem mais a capacidade técnica e oferecessem desafios.” “Faço o que gosto e ponho em prática o que aprendi na minha formação acadêmica em administração”. “Falta de reconhecimento da capacidade de trabalho” . “Devido à demanda da atual seção as necessidades visualizadas torna-se quase impossível mapear processos e otimizar para fins de aumentar a eficiência.” “As atividades não condizem com a minha formação técnica.” “Por falta de apoio administrativo para cumprir e melhorar os trabalhos, especialmente em relação ao acúmulo de atividades administrativas e escala de serviço.” “Apesar de ter adquirido conhecimento parcial ao longo da carreira (de forma prática), não houve uma qualificação e legitimação formal para o desempenho da função.”

**ANÁLISE DAS FALAS DOS ENTREVISTADOS
ELABORAÇÃO DO CORPUS INICIAL
(Corpus – retirada dos termos irrelevantes)**

~~“Em alguns momentos sou subutilizado, simplesmente por falta de conhecimento organizacional do meu chefe da área técnica”~~ Gosto da parte burocrática da seção, solicitação, aquisição e controle do material. Só não me adapto muito bem a parte dos sistemas existentes. ~~“Há necessidade de computadores mais adequados, disponibilidade de impressora, internet satisfatória e necessidade de um auxiliar”.~~ “Competências profissionais não são aproveitadas” “A execução das atividades competentes a seção são comprometidas pela sobrecarga de funções devido à falta de pessoal, ainda assim, são executadas por pessoal dedicado.” ~~“Executo minha tarefa com empenho, porém não estou na minha área de formação”~~ “Gostaria de exercer outras funções, além da vetorização, pois é um trabalho muito repetitivo.” “Gostaria de realizar atividades que estimulassem mais a capacidade técnica e oferecessem desafios.” “Faço o que gosto e ponho em prática o que aprendi na minha formação acadêmica em administração”. “Falta de reconhecimento da capacidade de trabalho” . “Devido à demanda da atual seção as necessidades visualizadas torna-se quase impossível mapear processos e otimizar para fins de aumentar a eficiência.” “As atividades não condizem com a minha formação técnica.” “Por falta de apoio administrativo para cumprir e melhorar os trabalhos, especialmente em relação ao acúmulo de atividades administrativas e escala de serviço.” ~~“Apesar de ter adquirido conhecimento parcial ao longo da carreira (de forma prática), não houve uma qualificação e legitimação formal para o desempenho da função.”~~

ANÁLISE DAS FALAS DOS ENTREVISTADOS
ELABORAÇÃO DO CORPUS INICIAL
(Corpus – texto limpo)

“sou subutilizado, falta de conhecimento organizacional / chefe da área técnica” Gosto da parte burocrática / não me adapto sistemas existentes./ computadores mais adequados, impressora, internet satisfatória e necessidade de um auxiliar”. “Competências profissionais não são aproveitadas” “A execução das atividades comprometidas/ sobrecarga de funções / à falta de pessoal, não estou na minha área de formação” “Gostaria de exercer outras funções, além da vetorização- um trabalho muito repetitivo.” “Gostaria de realizar atividades / a capacidade técnica e oferecessem desafios.” “Faço o que gosto e em prática o que aprendi na minha formação acadêmica em administração”. “Falta de reconhecimento da capacidade de trabalho” . “Devido à demanda da atual seção as necessidades visualizadas torna-se quase impossível mapear processos / aumentar a eficiência.” “As atividades não condizem com a minha formação técnica.” “Por falta de apoio administrativo acúmulo de atividades administrativas e escala de serviço.” conhecimento parcial (de forma prática), não houve uma qualificação e legitimação formal.

ANÁLISE DAS FALAS DOS ENTREVISTADOS
ELABORAÇÃO DO CORPUS INICIAL
(Corpus – identificação de conteúdo elementar)

“sou subutilizado, falta de conhecimento organizacional / chefe da área técnica” Gosto da parte burocrática / não me adapto sistemas existentes./ computadores mais adequados, impressora, internet satisfatória e necessidade de um auxiliar”. “Competências profissionais não são aproveitadas” “A execução das atividades comprometidas/ sobrecarga de funções / à falta de pessoal, não estou na minha área de formação” “Gostaria de exercer outras funções, além da vetorização um trabalho muito repetitivo.” “Gostaria de realizar atividades / a capacidade técnica e oferecessem desafios.” “Faço o que gosto e em prática o que aprendi na minha formação acadêmica em administração”. “Falta de reconhecimento da capacidade de trabalho”. “Devido à demanda da atual seção as necessidades visualizadas torna-se quase impossível mapear processos / aumentar a eficiência.” “As atividades não condizem com a minha formação técnica.” “Por falta de apoio administrativo acúmulo de atividades administrativas e escala de serviço.” conhecimento parcial (de forma prática), não houve uma qualificação e legitimação formal. A implantação de tutor seria uma boa prática à integração de novos colaboradores deste Centro. A existência de um tutor possui grande importância na orientação de tarefas de um profissional recém-chegado na OM, não é comum no 2º CGEO a implantação de um tutor ou gestor para informar e dar as diretrizes da função que o militar está ocupando.

| | |
|--|---|
| <p>ANÁLISE DAS FALAS DOS ENTREVISTADOS AGRUPAMENTO POR UNIDADE DE CONTEÚDOS ELEMENTARES (Corpus – categoria de conteúdo)</p> | |
| ESTRUTURA | computadores mais adequados, impressora, internet satisfatória e necessidade de um auxiliar |
| PROCESSOS | A execução das atividades comprometidas/ sobrecarga de funções / à falta de pessoal, Por falta de apoio administrativo acúmulo de atividades administrativas e escala de serviço |
| COMPETÊNCIAS | “Gostaria de exercer outras funções, além da vetorização- um trabalho muito repetitivo, sou subutilizado, falta de conhecimento organizacional / chefe da área técnica não me adapto sistemas existentes./Gostaria de realizar atividades / a capacidade técnica e oferecessem desafios Falta de reconhecimento da capacidade de trabalho |
| TUTORIA | A implantação de tutor seria uma boa prática à integração de novos colaboradores deste Centro. |

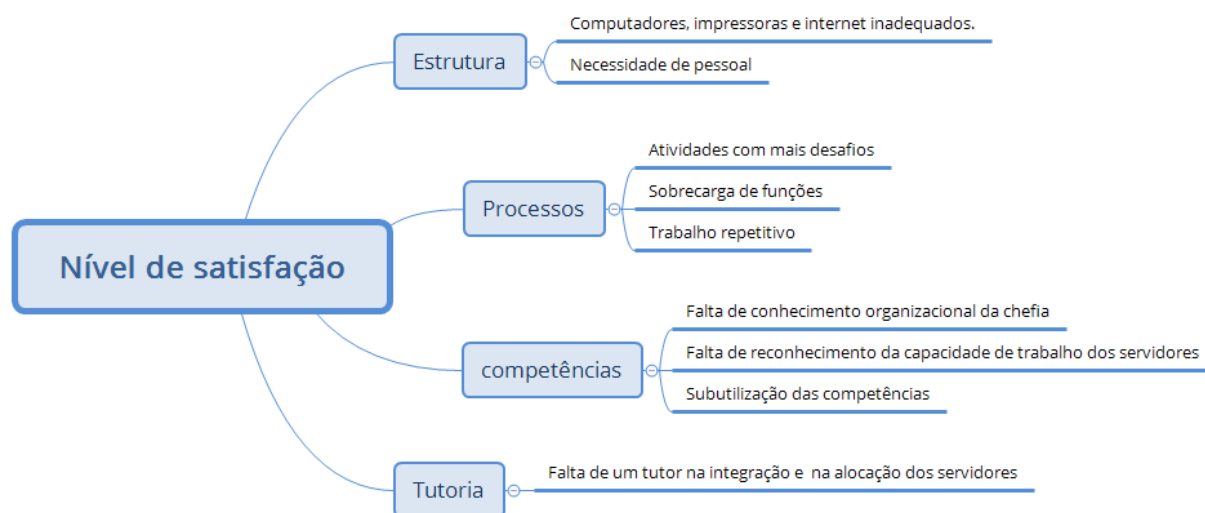


Figura 2: Elaborada pelo autor

A Figura 2 mostra a análise de conteúdo dos comentários e críticas em relação ao nível de satisfação dos servidores, ressalta-se a necessidade de melhoria contínua dos processos em consonância com a adequação de perfis profissionais a fim de se evitar a subutilização das competências dos servidores no desempenho de suas atividades.

Neste contexto cabe destacar o estudo de Leme (2005), o qual divide as competências em técnicas e comportamentais. Este autor entende que as competências técnicas são aquelas adquiridas por meio formal, enquanto que as comportamentais estão ligadas a personalidade do indivíduo. E são essas que merecerem atenção dos gestores de pessoas na condução das avaliações de desempenho.

5. Considerações finais

Os resultados da pesquisa quali-quantitativa indicaram os possíveis indícios que respondem a pergunta central feita no início do artigo “Porque a alocação de servidores baseada apenas em quantidades disponíveis em cargos e funções e não em perfis de competências previamente mapeados, tem contribuído para a alta rotatividade e evasão de servidores do 2º CGEO para outros órgãos da Administração Pública Federal?”

Na percepção dos servidores essa forma de alocação tem promovido à subutilização dos militares, a desmotivação na condução de atividades rotineiras e que não apresentam desafios ao desenvolvimento desses servidores, a inadequação de estruturas de trabalho e a falta de tutoria no desenvolvimento inicial das atividades, bem como a falta de contato dos gestores na identificação de habilidades, características e/ou anseios dos servidores o que poderia melhorar o ambiente de trabalhos e a produtividade das ações.

Assim, a tradicional forma de alocação de servidores tem tido impacto significativo na desmotivação dos militares, bem como, contribuído para a evasão e alta rotatividade no 2º CGEO. De acordo com Gramigna (2006) um dos fatores que inviabiliza a implementação da gestão por competência está ligada aos problemas culturais tais como a predominância de estilos gerenciais centralizadores e personalistas, os quais são incompatíveis com a filosofia do modelo, assim a cultura militar se torna uma barreira a ser transporta pela gestão por competência.

A despeito dos inconvenientes destacados ao longo da análise dos dados, a pesquisa também apontou caminhos para a retenção de talentos e a melhoria do desempenho funcional por meio de alocação de servidores de forma mais efetiva os quais passam necessariamente pela gestão por competência, na qual o alinhamento das competências dos servidores às reais necessidades e requisitos dos cargos e funções da organização tem destaque primordial, na influência, tanto na eficácia dos resultados institucionais, bem como nos níveis de desempenho e na qualidade de vida dos integrantes do órgão.

Por fim, o contemporâneo ambiente organizacional exige uma abordagem da gestão de pessoas bem mais ampla do que a proposta pela visão tradicional de Administração de Recursos Humanos, ou seja, no moderno contexto da sociedade do conhecimento, a gestão de pessoas possui um escopo de atuação amplo e de natureza fundamentalmente estratégica, uma vez que visa à alocação e valorização ótima de um dos principais ativos da organização – o seu capital humano – ancorado, sobretudo, na concepção da gestão estratégica de pessoas.

6. Referências bibliográficas

AQUINO GUIMARÃES, Tomás. **A nova administração pública e a abordagem da competência.** Revista de Administração Pública, 34, mai./jun. 2000.

BRANDÃO, H.P.; GUIMARÃES, T.A. **Gestão de Competências e Gestão de Desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto?** Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 41, n.1, p.8-15. jan./mar. 2001.

CARBONE, P. P.; BRANDÃO, H. P.; LEITE, J. B. D. **Gestão por competências e gestão do conhecimento.** Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2005.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil, 1988.** Brasília: Senado Federal, 1988. Disponível em <http://www4.planalto.gov.br/legislacao>.

BRASIL. Decreto-lei nº 5707, de 23 de Fevereiro de 2006. Publicado no Diário Oficial da União de 24 de Fevereiro de 2006. Dispõe sobre a **Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional**, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Disponível em <http://www4.planalto.gov.br/legislacao>.

GOLEMAN, Daniel, **Inteligência emocional** / Daniel Goleman; tradução Marcos Santarrita. – Rio de Janeiro: Objetiva, 2011. Recurso digital.

GRAMIGNA, M. R., **Modelo de Competências e Gestão dos Talentos.** São Paulo: Makron Books, 2006.

LEME, Rogério. **Aplicação prática de gestão de pessoas: mapeamento, treinamento, seleção, avaliação e mensuração de resultados de treinamento.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

LIMA, P.D.B. **A Excelência em Gestão Pública: A Trajetória e Estratégia do GESPÚBLICA** – Rio de Janeiro: Qualitymark, 2009.

PRAHALAD, C.K.; HAMEL, G. **Competindo pelo futuro.** Rio de Janeiro: Campus, 1995.

RABAGLIO, Maria Odete. **Seleção por competências.** São Paulo: Editora Educator, 2004.

WHIDDETT, Steve; HOLLYFORDE, Sarah. **The competencies handbook.** London: Institute of Personnel and Development, 1999.

ZARIFIAN, Philipe. **Objetivo Competência: por uma nova lógica.** São Paulo: Atlas, 2001.

(Currículo resumido do autor)

Celso Romão Batista Titulação: Bacharelado em Administração de Empresas, 2003, Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG). Cargo atual: Pregoeiro da Seção de Licitações e Contratos Administrativos do 2º Centro de Geoinformação (2º CGEO). Contato. (061) 99685-1945, e-mail: celsoromao9@gmail.com